

T  
658.403  
sul  
b c-1

# BUDAYA JAWA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Sulistyowati

N I M : C4A099126

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2001

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**BUDAYA JAWA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

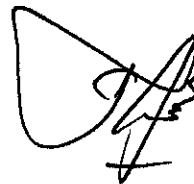
Yang disusun oleh Sulistyowati, NIM C4A099126  
Telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 11 Mei 2001  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Indi Djastuti, Msc

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 14 Juni 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



## SERTIFIKAT

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Sulistyowati, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada dipundak saya.

Sulistyowati

30 April 2001

## ABSTRACT

The research was undertaken in softdrink (beverage) industry at Ungaran Regency, with 84 managers as respondent from 4 softdrink factories. The research was designed to reveal wheather there is effect of harmony value (nilai rukun) and respect value (nilai hormat) in Javanese culture on decision making done by managers in softdrink factories.

Javanese culture has two principle values which transmitted and thought to Javanese people since their childhood, especially harmony value and respect value are based to interact in the society. Therefore, these values are reflected on their organization and society at large. Problems will arise when these values, which demand to keep life in harmony without conflict, face with the need to win high competition on business.

Data analysed by using crosstabs and regression. The result shows that dependent variable as binary which have 2 criteria based on independent variable which known the value.

The major findings of this study shed the light on that harmony value and respect value still influence on manager's decision making,

## ABSTRAKSI

Tesis ini disusun dengan obyek penelitian para manajer yang bekerja pada industri minuman (softdrink) yang berada di kota Ungaran, dengan responden sejumlah 84 orang manajer yang bekerja di 4 perusahaan penghasil minuman kemasan. Tesis ini mencoba untuk mengetahui apakah nilai rukun dan nilai hormat yang terdapat dalam budaya Jawa mempengaruhi keputusan yang dilakukan para manajer.

Dalam budaya Jawa terdapat dua nilai dasar yang menjadi pedoman bagi orang Jawa untuk melakukan interaksi dalam masyarakat, kedua nilai itu nilai rukun dan nilai hormat menuntut orang Jawa selalu menjaga kehidupan yang harmonis tanpa perselisihan, persoalan muncul ketika dua nilai dasar itu berhadapan dengan kebutuhan untuk memenangkan persaingan yang ketat dalam dunia bisnis.

Dengan memakai tabulasi silang dan tehnik analisa regresi yaitu tehnik yang digunakan untuk memprediksi besar variabel tergantung yang berupa variabel binary (data nominal yang memakai 2 kriteria) dengan menggunakan data variabel bebas yang sudah diketahui besarnya.

Dari penelitian ini diperoleh hasil yang membuktikan bahwa nilai rukun dan nilai hormat masih berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan para manajer pada industri minuman di kota Ungaran.

## KATA PENGANTAR

Salah satu kebahagiaan yang perlu disyukuri dalam carut-marut krisis ekonomi saat ini adalah mendapatkan kesempatan mengecap pendidikan tinggi. Walaupun harus berjalan tertatih-tatih dan kelelahan akhirnya dapat selesai juga, Alhamdulillah.

Puji syukur kepadaMU ya Allah Tuhan yang Maha Pengasih tak pilih kasih Maha Penyayang penuh kasih dan sayang, karena kemurahanMU jugalah maka penulisan thesis ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen dapat selesai dengan baik. Penelitian yang dilakukan pada industri minuman di kota Ungaran ini mengambil judul BUDAYA JAWA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN, dengan mengambil responden sejumlah 84 orang manajer yang bekerja di 4 pabrik minuman.

Beribu terimakasih kami haturkan kepada: Ibu Dra. Indi Dajstuti, Msc dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR sebagai pembimbing satu dan pembimbing anggota, atas kesabaran dan bimbingannya selama pembuatan thesis ini. Ucapan terimakasih juga kami haturkan kepada : Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU, Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Bapak Drs. Riasto Widiatmono, DEA yang telah berkenan memberikan masukan pada saat ujian RUPT.

Yang tidak kalah penting adalah bantuan dari Bp. Rustamaji dan Bp. Syahrial dari Coca Cola Amatil Indonesia, Bp. Djoko dari P.T Sinar Sosro, Bp. Lukman dari Pepsi Cola serta Bp. Andi dari Toya Gunung Ungaran, karena merekalah yang telah memberikan kesempatan agar mahasiswa tua ini dapat melakukan riset untuk mewujudkan thesis ini, terimakasih.

Untuk semua teman-teman seperjuangan para mahasiswa muda: Adi, Bimo, Bagus, Dian, Han, Sari dan masih banyak lagi terutama sesama angkatan XI/ A pagi yang tidak dapat kusebut satu persatu, terimakasih atas semua bantuan, kesabaran dan pengertian kalian sehingga akupun pada akhirnya dapat menyelesaikan thesis ini.

Untuk keempat anakku: Dita, Tipuk, Uli dan Reza serta Papahnya, terimakasih untuk support dan pengertiannya, semoga semangat belajar senantiasa mewarnai kehidupan kita.

Tuhan... walaupun pengetahuanku bertambah tidak lebih dari seujung kukumu, semoga akan menjadi berkah dan kau berikan kesempatan untuk ku mengamalkannya, terimakasih.

Semarang, April 2001

Penyusun,

Sulistyowati.

## DAFTAR ISI

### Halaman:

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Sertifikat	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
1.1 Latar belakang .....	1
1.2 Perumusan masalah .....	7
1.3 Tujuan dan kegunaan .....	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU .....	 9
2.1 Budaya Jawa.....	9
2.2 Pengambilan keputusan .....	17
2.3 Penelitian terdahulu .....	32
2.4 Kerangka pemikiran konsptual .....	40
2.5 Hipotesis .....	41
2.6 Definisi operasional .....	41



BAB III METODE PENELITIAN .....	43
Populasi dan Sampel .....	43
Metode pengumpulan data .....	44
3.1 Skala pengukuran .....	44
3.2 Uji kuesioner .....	45
3.3 Uji reliabilitas .....	45
Teknik analisis .....	46
 BAB IV ANALISIS DATA .....	 48
4.1 Gambaran umum industri minuman .....	48
4.2 Profile responden .....	49
4.3 Analisis data .....	53
4.3.1 Uji validitas dan reliabilitas .....	53
4.3.2 Tabulasi silang .....	54
4.3.3 Analisis regresi .....	61
 BAB V PENUTUP .....	 63
5.1 Kesimpulan .....	63
5.2 Implikasi manajerial .....	64
5.3 Keterbatasan penelitian .....	65
5.4 Agenda penelitian di masa depan .....	65
 DAFTAR PUSTAKA .....	 66
LAMPIRAN LAMPIRAN .....	69

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Responden berdasarkan umur .....	50
Tabel 4.2 : Responden berdasarkan pendidikan .....	51
Tabel 4.3 : Responden berdasarkan pengalaman kerja .....	52
Tabel 4.4 : Responden berdasarkan jenis kelamin .....	52
Tabel 4.5 : Hubungan Rukun dengan Pengambilan Keputusan.....	55
Tabel 4.6 : Hubungan Hormat dengan Pengambilan Keputusan.....	57
Tabel 4.7 : Hubungan Pendidikan dengan Pengambilan keputusan..	57
Tabel 4.8 : Hubungan Umur dengan Pengambilan Keputusan.....	58
Tabel 4.9 : Hubungan Jenis Kelamin dengan Pengambilan Kepu- Tusan.....	59
Tabel 4.10: Hubungan Pengalaman Kerja dengan pengambilan Ke- putusan.....	60

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran konseptual .....	40
--	----

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A1 : Lembar kuesioner .....	69
LAMPIRAN A2 : Data responden .....	71
LAMPIRAN A3 : Print out komputer analisis reliabilitas.....	75
LAMPIRAN A4 : Print out komputer analisis crosstabs .....	76
LAMPIRAN A5 : Print out komputer analisis regresi.....	80

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Budaya adalah seperangkat nilai dan asumsi dasar yang dipakai oleh suatu kelompok untuk memecahkan masalah pokok yang mereka hadapi, untuk menjaga kelangsungan hidup sosialnya dalam lingkungan internal dan eksternal (Shein, 1981). Budaya meliputi lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan praktek yang diciptakan manusia (Davis dan Newstorm, 1985).

Kuatnya pengaruh budaya pada suatu masyarakat disebabkan karena nilai-nilai budaya telah ditransformasikan secara turun menurun dengan cara yang sangat halus, sejak kanak-kanak anggota masyarakat sudah diajarkan tentang budaya dengan sangat ketat lewat pendidikan dalam keluarga, sehingga sebagai generasi penerus mereka tidak menyadari pengaruhnya (Haris dan Moran, 1979).

Begitu kuatnya pengaruh budaya dalam suatu masyarakat, sehingga suatu budaya tidak saja mempengaruhi persepsi masyarakatnya tetapi juga menjadi kekuatan sosial yang membentuk perilaku masyarakatnya (Robins, 1996). Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika seseorang berpindah tempat yang berbeda budayanya sering mengalami kejutan budaya, yaitu perasaan kebingungan, kehilangan arah dan mengalami gejolak emosional (Robins,

1996). Semua itu disebabkan karena nilai-nilai dan norma yang telah melekat selama hidup mereka, ternyata tidak berlaku di tempat yang baru, bahkan mungkin nilai-nilai dan norma ditempat yang baru bertolak belakang dengan nilai dan norma yang selama ini dia yakini kebenarannya.

Pemahaman tentang budaya tidak hanya penting untuk orang yang akan berpindah ke Negara lain, tapi juga penting diketahui agar kegiatan bisnis yang akan dilakukan di Negara lain dapat berhasil dengan baik (Young, 1995). Di Jepang misalnya dimana masyarakatnya sangat menjunjung tinggi tradisinya, agar dapat berhasil melakukan negosiasi dengan pengusaha Jepang perlu memahami tradisi dan nilai-nilai yang berlaku di sana (Matsumoto, 1988). Banyaknya orang asing yang merasa frustrasi ketika pertama kali menginjakkan kaki di Pulau Jawa untuk melakukan kegiatan bisnis juga disebabkan mereka belum mengenal budaya Indonesia terutama budaya Jawa (William, 1992).

Pengetahuan tentang budaya Jawa ini perlu diketahui sebab sejak masa Presiden Soekarno sampai pemerintahan Presiden Soeharto orang Jawa telah mendominasi pemerintahan di Indonesia (William, W.L., 1992). Selain itu kebudayaan Jawa telah memberikan pengaruh paling besar dan paling lama dibanding nilai-nilai budaya lain yang ada di Indonesia (Umar kayam, 1997). Nilai-nilai dasar yang paling berpengaruh pada orang Jawa sehingga nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi pola pergaulan masyarakat Jawa adalah nilai rukun dan nilai hormat (Geertz, 1961). Kedua nilai tersebut akan menjadi

panutan bagi semua orang Jawa dalam melakukan kegiatannya baik dalam masyarakat maupun di lingkungan dimana dia bekerja.

Prinsip rukun dan hormat yang dimiliki oleh budaya Jawa merupakan kaidah dasar yang paling menentukan dalam pola pergaulan orang Jawa (Geertz, 1961), kedua prinsip tersebut merupakan kerangka normatif yang menentukan bentuk-bentuk kongkret semua etika dalam pergaulan. Walaupun hampir di setiap budaya di dunia ini pasti memiliki prinsip-prinsip etika dan moral yang nilai-nilainya tidak bertentangan satu sama lain, namun tidak dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kedua nilai tersebut adalah sama saja. Hal ini tidak terlepas dari adanya perbedaan pandangan tentang substansi budaya pada masing-masing masyarakat, bagi sebagian masyarakat sesuatu bisa menjadi menarik tapi bagi masyarakat lain hal yang sama justru dianggap menjijikkan (Baker. J.W.M, 1984).

Suatu etika moral memperoleh arti praktisnya bukan dari prinsip-prinsip yang paling fundamental-yang barangkali dalam semua etika umat manusia sama saja, melainkan dari perwujudannya yang kongkret (F.M. Suseno, 1999). Sebagai contoh prinsip rukun dan hormat yang dimiliki orang Jawa adalah prinsip keselarasan yang identik dengan tidak melakukan konflik secara terbuka dan selalu bersikap baik dan hormat kepada orang lain. Nilai tersebut muncul didorong oleh adanya pandangan bahwa kesejahteraan manusia itu secara mutlak terikat pada keselarasan sosial, sedangkan dalam budaya barat misalnya walaupun mereka memiliki nilai rukun dan hormat namun anggapan

itu tidak menonjol (F.M. Suseno, 1999). Bagi mereka secara prinsipil bersikap rukun bukan berarti menerima begitu saja apa adanya/pasrah, karena kesejahteraan harus diupayakan sendiri, bahkan berusaha untuk mendapatkan kekayaan tidak bisa dianggap telah melanggar prinsip kerukunan. Orang Jawa akan menyampaikan kritik secara tidak langsung atau dengan memakai kiasan-kiasan, sementara bagi orang Barat menyampaikan kritik secara terbuka dan terus terang bukanlah perbuatan yang tidak terhormat (F.M. Suseno, 1999).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai rukun dan hormat yang dimiliki pada budaya manapun mempunyai prinsip-prinsip dasar yang sama, yang membedakan adalah perwujudannya yang kongkret yang tergantung dari kosmologis dan factual lain yang menjadi latar belakang untuk memberi arti pada pengalaman-pengalaman kongkret (F.M. suseno, 1999).

Kuatnya pengaruh budaya tidak hanya menyebabkan persepsi seseorang berbeda dengan yang lainnya, adanya perbedaan persepsi tersebut menyebabkan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu menjadi berbeda pula, tidak hanya pengambilan keputusan yang dilakukan dalam kehidupan sosialnya sehari-hari (Samsinar Sidin, 1994), tapi juga pengambilan keputusan yang dilakukan individu sebagai anggota organisasi (Kramer dan Herbig, 1994; Leon Man dkk, 1991). Kuatnya pengaruh budaya dalam membentuk persepsi masyarakat akan memberikan pengaruh paling besar dalam pengambilan keputusan (Robins, 1996), dan perilaku sebagai bentukan dari nilai budaya yang sangat kental akan mempengaruhi juga proses



pengambilan keputusan (Gibson, 1997), pengaruh budaya terhadap persepsi seseorang tersebut dapat secara keseluruhan mempengaruhi proses pengambilan keputusan atau hanya mempengaruhi sebagian dari proses pengambilan keputusan.

Kuatnya pengaruh budaya dalam pengambilan keputusan tidak sama pada semua individu, hal ini disebabkan karena besar kecilnya pengaruh nilai budaya pada semua orang juga tidak sama, hal tersebut disebabkan ada variabel lain yang menyebabkan hubungan antara budaya dan pengambilan keputusan menjadi semakin kuat atau justru semakin lemah (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Variabel - variabel tersebut antara lain: perbedaan pada latar belakang pendidikan (Renwick dan Tossi, 1978; Singer dan Bruhns, 1991), umur (Samsinar Sidin, 1994), pengalaman kerja (Singer dan Bruhns, 1991), dan jenis kelamin (Scherer et al, 1990; Radtke, 2000).

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin tajam dikarenakan oleh perkembangan teknologi, globalisasi pasar dan tuntutan konsumen, maka organisasi berusaha untuk meningkatkan sumberdaya manusia yang mereka miliki. Banyak organisasi melakukan program peningkatan karyawan dengan memberikan pelatihan dalam perusahaan atau mengirimkan karyawannya untuk dapat mengikuti program-program pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan organisasi lain, atau bahkan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan di perguruan tinggi. Sebab peningkatan ketrampilan dan pengetahuan serta pendidikan para karyawan, merupakan

salah satu syarat utama untuk meningkatkan daya saing perusahaan, bagaimanapun juga karyawan yang berkualitas sangat penting agar mampu membuat keputusan yang terbaik dalam menghadapi kompetisi dan menentukan strategi bertahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk menghadapi kompetisi domestik maupun kompetisi di pasar global (Schuler dan Jackson, 1997).

Dalam praktek bisnis para manajer dituntut untuk selalu melakukan pengambilan keputusan yang dapat memberikan hasil optimal dengan cara yang rasional berdasarkan ilmu manajemen yang berlaku, ilmu manajemen yang diperoleh para manajer saat ini adalah berasal dari negara barat yang berisi tentang bagaimana memenangkan persaingan (Schuller dan Jackson, 1977), bermacam-macam strategi bersaing dipelajari agar perusahaan dapat mempertahankan posisinya di pasar. Selama keuntungan masih dapat diperoleh maka pesaing tetap dibiarkan hidup, namun harus tetap diawasi agar pesaing tidak berubah menjadi pesaing yang berbahaya dan merugikan perusahaan (Dodi Warchatin, 1990).

Dalam pengambilan keputusan terbaik menurut ilmu manajemen yang dipelajari dan berlaku saat ini adalah pengambilan keputusan yang rasional. Pengambilan keputusan yang rasional bertujuan untuk memperoleh hasil yang optimal, hasil yang optimal baru dapat diperoleh jika perusahaan mampu untuk bertindak dengan cara yang efisien dan efektif serta mampu menekan

ongkos yang seekonomis mungkin. Dalam kondisi persaingan yang sangat ketat untuk pencapaian hasil optimal yang menjadi tujuan sebuah perusahaan, sering menimbulkan konflik bagi sesama perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, bahkan kadang cenderung untuk saling menghancurkan dan saling mengalahkan agar dapat memperoleh pangsa pasar yang terbesar. Sehingga adanya konsep harmoni, keselarasan, tentram tanpa perselisihan yang mendasari perilaku orang Jawa dengan tuntutan nilai rukun dan hormat dalam kehidupan sosialnya sehari-hari, dapat menjadi penghambat bagi para manajer untuk melakukan pengambilan keputusan bisnis yang rasional.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas , perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana pengaruh budaya Jawa dalam pengambilan keputusan yang dilakukan para manajer dalam kegiatan bisnisnya?.

## 1.3 Tujuan dan kegunaan

### 1.3.1 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

Menganalisis pengaruh budaya Jawa, dalam hal ini nilai rukun dan nilai hormat, terhadap pengambilan keputusan bisnis yang dilakukan para manajer yang bekerja pada industri minuman di Kabupaten Ungaran.

### 1.3.2 Kegunaan

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

- a. Menambah wawasan bagi para manajer dalam memahami pengaruh nilai budaya Jawa dalam pengambilan keputusan di Organisasi.
- b. Penelitian ini juga dapat mendorong peneliti lain untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya terhadap praktek manajerial.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

#### 2.1 Budaya Jawa

Orang Jawa adalah penduduk terbanyak di Indonesia (William, 1992), sementara yang dimaksud orang Jawa di sini adalah seluruh masyarakat yang bahasa ibunya adalah bahasa Jawa. Bahasa ini dijumpai di Jawa Tengah dan Jawa Timur, walaupun di bagian Jawa lainnya orang juga berbahasa Jawa, namun bahasa yang dipakai berbeda. Orang Jawa sangat memegang teguh bahasa dan adat istiadatnya sebagai budaya adi luhung yang tetap harus dilestarikan, sehingga walaupun mereka sudah berpindah dan hidup di luar pulau Jawa mereka akan tetap mempertahankan adat istiadat serta bahasa Jawa (F.M. Suseno, 1999), untuk diajarkan kepada anak keturunan mereka sebagai nilai budaya agung yang akan membentuk manusia Jawa seutuhnya.

Orang Jawa sudah terbiasa untuk menanamkan nilai-nilai budaya kepada anak mereka semenjak mereka masih kanak-kanak, nilai rukun dan nilai hormat tersebut telah ditransformasikan dari generasi ke generasi dengan sangat halus sehingga pengaruhnya hampir tidak disadari (Haris dan Moran, 1979). Bagi anak-anak Jawa berlaku rukun baik kepada sesama teman atau saudara adalah merupakan perilaku yang sangat dibanggakan, demikian juga anak-anak yang bisa berlaku hormat kepada orang yang lebih tua juga menjadi

tuntutan agar mereka dapat diterima dalam pergaulan masyarakat (F.M. Suseno, 1999).

Seperti halnya kebudayaan yang ada di dunia ini kebudayaan Jawa memiliki unsur-unsur budaya yang dapat ditemukan di semua kebudayaan yang ada di dunia ini (Koentjaraningrat, 1994) seperti :

1. Sistim religi dan upacara keagamaan.
2. Sistim organisasi kemasyarakatan.
3. Sistim pengetahuan.
4. Bahasa dan kesenian
5. Sistem mata pencaharian
6. Sistem teknologi dan peralatan.

Begitu luasnya cakupan kebudayaan di atas, sehingga dalam praktek sering tidak mungkin mempergunakan konsep budaya dengan semua unsur tersebut. Untuk dapat lebih memperjelas konsep tersebut di atas Koentjaraningrat (1994) membagi kebudayaan dalama tiga wujud:

1. Wujud idiel kebudayaan yang sifatnya abstrak: berupa ide-ide, gagasan, nilai, norma dan peraturan-peraturan yang ada di masyarakat (adat istiadat).
2. Wujud system sosial: terdiri dari aktifitas interaksi manusia dalam berhubungan, bergaul satu sama lain dari hari kehari, tahun ketahun mengikuti pola tertentu, sistem sosial ini bersifat konkret, bisa diobservasi difoto dan didokumentasikan.

3. Wujud kebudayaan fisik: totalitas hasil fisik dari aktivitas, perbuatan dan karya semua manusia dalam masyarakat, berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat dilihat dan diraba.

Jika ditinjau dari wujud budayanya maka wujud budaya Jawa yang pertama dan kedua merupakan hasil dari budi manusia berupa nilai-nilai, norma-norma dan sistem sosial yang berlaku di masyarakat Jawa. Sedangkan wujud budaya yang ketiga merupakan hasil karya orang Jawa seperti peninggalan candi-candi, keris, tehnik membatik sampai tari-tari Jawa.

Untuk kepentingan pergaulan dan aktivitas sehari-hari dalam melakukan interaksinya dengan orang lain baik secara intern maupun ekstern, masyarakat Jawa mempunyai dua nilai dasar yang sangat di junjung tinggi yaitu:

1. Nilai rukun: tujuannya adalah untuk mempertahankan masyarakat yang harmonis, selaras, tentram dan tenang tanpa perselisihan. Untuk itu semua individu diharapkan untuk berlaku rukun agar tidak menimbulkan ketegangan dalam masyarakat (Geertz dalam Koentjaraningrat, 1994). Cita-cita masyarakat Jawa pada hakekatnya adalah masyarakat yang harmonis (Mulder, 1983), secara individual orang Jawa tidak diakui terlalu penting, bahkan bila perlu orang Jawa harus mau mengorbankan dirinya untuk kepentingan umum. Semua individu diharapkan selalu "low profile", tidak menonjolkan diri tidak saling bersaing, harus mau selalu berbagi, patuh dan tergantung serta kooperatif. Orang Jawa harus bisa "ngeli", tidak boleh mengacaukan

keseimbangan sosial untuk kepentingan dan ambisi pribadi. Disamping itu manusia Jawa dituntut untuk nrimo dan pasrah terhadap kekuatan yang lebih tinggi dan selalu menyadari bahwa hidupnya adalah bagian dari suatu masyarakat luas (Mulder, 1983).

2. Nilai Hormat, ini didasarkan pada pendapat bahwa semua hubungan dalam masyarakat harus teratur secara hirarkis (F.M. Suseno, 1999), bahwa setiap orang dalam berbicara dan membawakan diri setiap orang harus selalu menunjukkan sikap hormat terhadap orang lain, sesuai dengan derajat dan kedudukannya. Pandangan itu sendiri berdasarkan pada cita-cita tentang suatu masyarakat yang teratur baik, di mana semua orang mengetahui tempat dan tugasnya masing-masing. Mereka yang berkedudukan lebih tinggi harus diberi hormat, sedang sikap yang tepat kepada yang lebih rendah kedudukannya adalah sikap kebakapan dan tanggung jawab. Kesadaran akan kedudukan sosial masing-masing sudah meresapi kehidupan orang Jawa, jadi tidak mungkin orang Jawa menyapa seseorang dan bercakap-cakap dengannya tanpa sekaligus membandingkan kedudukannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Geertz (1961) bahwa pikiran pertama orang Jawa pada permulaan suatu pembicaraan adalah: "tingkat kehormatan manakah yang harus saya tunjukkan kepadanya?".

Ungkapan rasa hormat juga tercermin dalam bahasa Jawa yang terdiri dari dua tingkat utama yang berbeda dalam perkataan dan gramatika. Tingkat yang



pertama dikenal dengan 'bahasa krama', yang menunjukkan sikap hormat. Sementara untuk menunjukkan tentang pribadi, tindakan dan benda-benda yang erat hubungannya dengan pribadi serta mengungkapkan sikap hormat yang sangat tinggi dikenal dengan bahasa 'krama inggil'. Sedangkan untuk mengungkapkan suasana keakraban dipakai bahasa 'ngoko'. Selain itu masih terdapat kombinasi antara krama dan ngoko, di samping masih banyak tingkat bahasa yang berbeda dalam kebudayaan Jawa sesuai dengan hubungan kepangkatan sosial tertentu.

Kefasihan orang Jawa dalam mempergunakan nilai hormat yang tepat, diajarkan kepada anak-anak semenjak mereka masih kecil melalui pendidikan dalam keluarga. Menurut Geertz (1961) tuntutan hormat itu tercermin dalam tiga sikap yang harus dipahami orang Jawa:

- a. Wedi, berarti takut, baik sebagai reaksi terhadap ancaman fisik maupun sebagai rasa takut akibat kurang baiknya suatu tindakan (takut terhadap orang yang dihormati, yang lebih tua).
- b. Isin, berarti malu, juga dalam arti malu-malu, merasa bersalah dll. Belajar merasa malu adalah langkah pertama untuk mempunyai kepribadian Jawa yang matang.
- c. Sungkan, berarti malu dalam arti yang lebih positif. Berbeda dengan isin perasaan sungkan tidak perlu dicegah, karena sungkan menggambarkan rasa hormat yang sopan kepada yang lebih tua atau kepada atasan yang dihormati.

Perasaan wedi, isin dan sungkan merupakan suatu kesinambungan perasaan yang mempunyai fungsi sosial untuk memberi dukungan psikologis terhadap tuntutan prinsip hormat. Sikap hormat dan sikap-sikap yang berhubungan dengannya berkembang paling jelas dalam kalangan masyarakat dimana hidup sehari-hari sangat dipengaruhi oleh struktur hirarkis, terutama dalam kalangan priyayi yang secara tradisional berorientasi pada kerajaan (F.M. Suseno, 1999).

Adanya tuntutan agar orang Jawa selalu hidup tidak menonjolkan diri, tidak mementingkan kepentingannya sendiri dan selalu menjaga keselarasan agar masyarakat senantiasa dalam keadaan harmonis bukanlah masalah yang gampang, sebab bagi orang Jawa sendiri sering ada prinsip-prinsip yang akan dipertahankan sampai kapanpun. Sehingga untuk menghindari munculnya konflik dan kekecewaan kepada orang lain dan jangan sampai membuat orang tersebut tersinggung, orang Jawa terbiasa melakukan 'ethok-ethok' (F.M. Suseno, 1999), yaitu sikap berpura-pura untuk menjaga agar suatu hubungan tetap akrab dimana perasaan yang sebenarnya disembunyikan, ethok-ethok ini dipandang oleh orang Jawa sebagai seni yang tinggi dan dinilai positif.

Nilai hormat dalam kehidupan orang Jawa akan selalu menjadi tuntutan yang harus ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari, meskipun demikian sikap hormat tersebut tidak dapat diartikan sebagai sikap "berikan perintah dan kami akan melaksanakan" (F.M. Suseno, 1999). Sebab mendengarkan dengan sikap hormat dan penuh perhatian serta menyatakan persetujuan belum

menjamin bahwa perintah tersebut akan dilaksanakan, barangkali itu hanya menunjukkan sikap toleransi para bawahan terhadap orang yang dihormati. Perintah yang bertentangan dengan kepentingan bawahan atau perintah yang tidak disetujui tidak akan dikemukakan secara terbuka, dan bagi orang Jawa perintah seperti itu boleh diboikot (F.M. Suseno, 1999). Yang harus disalahkan di sini adalah si pemberi perintah, karena sebagai atasan dia tidak bijaksana sehingga tidak mengetahui keberatan dari bawahannya, sebab dengan prinsip hormat akan memaksa para bawahan menjadi para pendengar yang bisu (F.M.Suseno, 1999).

Dalam pandangan orang Jawa, nilai hormat dan nilai rukun harus menjadi prinsip hidup orang Jawa yang selalu harus didahulukan dari hukum positif yang lain. Mempertahankan hak-haknya menurut hukum positif berhadapan dengan prinsip-prinsip keselarasan yang dijunjung tinggi orang Jawa tidak bisa disetujui (F.M. Suseno, 1999). Padahal pada kenyataannya, saat ini masyarakat Jawa hidup dalam suatu tatanan masyarakat dengan tuntutan hukum positif yang sangat kuat, seperti berlaku adil dan berlaku jujur. Sementara prinsip hidup yang berdasarkan nilai rukun dan nilai hormat menuntut seseorang harus mampu menguasai perasaan dan nafsunya serta bersedia untuk menomorduakan kepentingan pribadinya untuk kepentingan keselarasan masyarakat. Dengan demikian pertimbangan moral yang dilakukan individu mendapatkan batasan oleh nilai rukun dan nilai hormat, sehingga untuk melakukan pertimbangan-pertimbangan pribadinya orang

Jawa dilarang mengabaikan prinsip keselarasan. Dengan kata lain masyarakat Jawa menuntut setiap anggota masyarakat untuk tidak bertindak hanya berdasarkan pertimbangannya sendiri walau pertimbangannya itu dinilai positif.

Pada kenyataannya di kehidupan masyarakat sehari-hari terdapat berbagai prinsip moral yang dijunjung tinggi dan ditaati seperti: harus bersikap baik kepada orang lain, bersikap adil, setia dan jujur dalam setiap kegiatannya sehari-hari atau dalam kehidupan organisasi. Nilai moral tersebut menjadi dasar bagi nilai moral lain yang lebih konkret dan sering tidak bisa dikembalikan lagi pada norma-norma moral lainnya, terlebih lagi pada prinsip keselarasan.

Oleh karena itu dapat dipahami adanya tuntutan bersikap selaras dan tanggung jawab moral sering menimbulkan konflik dalam interaksi orang Jawa sehari-hari, terutama lagi dalam kehidupan organisasi yang bersifat bisnis. Seperti diketahui bersama dalam kehidupan organisasi bisnis yang berorientasi pada profit, persaingan bisnis terjadi sangat kuat dan menuntut semua kegiatan dilakukan cepat dengan biaya ekonomis, sehingga semua tindakan dan keputusan harus dilakukan dengan cara yang rasional sehingga mampu menciptakan produktivitas dan efisiensi tinggi. Padahal semua tindakan yang rasional berdasarkan ilmu manajemen yang berlaku (seperti selalu berusaha untuk menjadi pemenang dalam persaingan, berusaha untuk menguasai pangsa pasar sebesar-besarnya dan selalu berusaha untuk

mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin), sering bertentangan dengan prinsip keselarasan yang menjadi dasar orang Jawa dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari.

Dari sini dapat diketahui apakah seseorang itu lebih mementingkan keselarasan sehingga membatasi otonomi moral manusia dalam melakukan kegiatan usahanya untuk mendapatkan keuntungan di bidang bisnis, atau adanya kesadaran bahwa sikap rukun dan hormat itu penting sebagai tanggung jawab moral yang harus dilakukan orang Jawa. Namun sebagai seorang yang bergerak di bidang bisnis yang harus bertanggung jawab kepada banyak pihak (konsumen, pemegang saham, pemasok, karyawan dan masyarakat) maka nilai rukun dan hormat seringkali diabaikan untuk dapat bertanggung jawab kepada kepentingan yang finansial.

## 2.2 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses seleksi dari berbagai alternatif tindakan yang akan dilakukan (Koontz et al, 1984). Proses yang dilakukan adalah :

1. Pengidentifikasian alternatif-alternatif. Sebelum sebuah keputusan dibuat, alternatif yang masuk akal (solusi yang potensial untuk masalah tersebut) harus dilakukan telaah sampai dengan akibat yang akan ditimbulkan dari masing-masing alternatif. Dengan mengembangkan alternatif yang masuk akal berarti harus diteliti masalah internal dan

eksternal organisasi untuk memperoleh informasi agar mendapatkan alternatif yang paling baik, harus diingat bahwa semua tindakan tersebut mempunyai batasan waktu dan biaya.

2. Penilaian alternatif-alternatif dilihat dari sudut tujuan yang akan dicapai. Jika suatu alternatif dikembangkan maka diperlukan evaluasi atau penilaian terhadap alternatif tersebut, tujuannya adalah untuk dapat memperoleh alternatif yang paling baik dengan tingkat keuntungan yang paling besar. Oleh karena itu tujuannya harus jelas sehingga pengambil keputusan mempunyai pegangan untuk melakukan pengambilan keputusan. Adapun hubungan antara alternatif-alternatif yang ada didasari oleh tiga kondisi:

- a. Alternatif yang mempunyai kepastian, di mana informasi yang dibutuhkan lengkap dan sudah diketahui hasil dari setiap alternatif yang akan dipilih.
- b. Alternatif yang belum pasti, di mana informasi yang dibutuhkan tidak lengkap sehingga probabilitas dari setiap alternatif belum diketahui secara pasti.
- c. Alternatif yang mengandung resiko, di mana terdapat lebih dari satu alternatif dengan konsekuensi dari masing-masing alternatif.

3. Pemilihan alternatif. Menentukan alternatif di sini adalah untuk memecahkan masalah guna mencapai tujuan. Yang menjadi kendala di sini sering penentuan alternatif akan menimbulkan masalah pada tujuan yang lainnya, sehingga sering terjadi pencapaian tujuan tidak dapat dilakukan sekaligus.

Dalam organisasi semua anggota selalu melakukan pengambilan keputusan , untuk masalah yang rutin dan sudah berulang-ulang biasanya sudah ada aturan yang baku. Namun untuk persoalan yang tidak terprogram, tidak biasa atau belum terstruktur biasanya belum ada aturan yang terperinci.

Untuk menghadapi persoalan yang tak terduga tersebut para manajer perlu mendapatkan informasi yang cukup, padahal sering karena dikejar waktu, para manajer tidak dapat memperoleh informasi yang cukup, dan karena keputusan harus segera diambil, manajer harus mampu melakukan pengambilan keputusan yang efektif dan rasional agar keputusan yang diambil adalah alternatif yang terbaik.

Sebuah keputusan harus dianggap sebagai sarana bukan hasil (Gibson et al, 1997), karena keputusan adalah respon organisasional terhadap suatu masalah. Setiap keputusan merupakan hasil dari proses dinamik yang dipengaruhi oleh bermacam-macam kekuatan. Untuk masalah yang jarang muncul dan mengandung ketidak pastian, manajer dituntut untuk mengetahui seluruh proses pengambilan keputusan, sementara untuk masalah yang rutin dan sudah ada kebijaksanaan untuk menanganinya manajer tidak perlu

mengetahui seluruh proses pengambilan keputusannya, dan jika masalah seperti itu muncul kembali maka tidak diperlukan untuk mengembangkan dan mengevaluasi seluruh alternatif.

Untuk dapat melakukan evaluasi terhadap masalah dengan tepat perlu dikenali adanya hal-hal yang dapat menghalangi proses evaluasi (Gibson et al, 1997):

1. Salah persepsi, informasi yang dipersepsikan secara salah oleh individu karena adanya penolakan pada dirinya atau karena pengharapannya yang terlalu besar.
2. Masalah didefinisikan sebagai solusi, adanya keinginan untuk mengambil jalan pintas dengan langsung menarik kesimpulan, sehingga masalah yang sebenarnya menjadi tidak kelihatan.
3. Identifikasi gejala sebagai masalah, kekeliruan yang disebabkan karena menganggap gejala yang kelihatan sebagai masalah, sementara masalahnya sendiri tidak dapat dideteksi .

Pengambilan keputusan berdasarkan ilmu pengetahuan yang efektif harus dilakukan dengan seleksi yang rasional (Koontz et al, 1984) dengan cara sebagai berikut:

1. Mencapai tujuan dengan tindakan yang positif.
2. Mempunyai pengertian yang jelas tentang arah alternatif dan tujuan yang akan dicapai, yaitu memahami arah alternatif dan tujuan yang akan dicapai dengan menyadari adanya batasan-batasan yang dimiliki.



3. Punya informasi yang cukup, mampu menganalisis dan mampu menilai alternatif yang ada untuk tujuan yang akan dicapai.
4. Ada keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan menyeleksi alternatif paling memuaskan dalam mencapai tujuan.

Adapun proses pengambilan keputusan pada hakekatnya terdiri dari 3 langkah utama (Herbert A. Simon, 1957) :

1. Kegiatan Intelijen: menyangkut pencarian berbagai kondisi lingkungan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.
2. Kegiatan Desain : meliputi pembuatan, pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan.
3. Kegiatan pemilihan : Memilih dari serangkaian kegiatan tertentu dan alternatif alternatif yang tersedia.

Dalam karyanya kemudian Simon menambahkan tahap yang keempat yang disebutnya dengan tahap *peninjauan / review*, tahap peninjauan tersebut mencakup suatu proses penilaian terhadap pilihan-pilihan yang terdahulu, untuk mempertimbangkan kemungkinan penyesuaian terhadap pendekatan yang telah dilakukan sebagai persiapan untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

Sementara Elion (1969) dalam makalahnya yang bermaksud menjajaki berbagai aspek tentang wujud dan sifat keputusan, melukiskan 8 tahap proses keputusan yaitu:

1. Masukan / input informasi.
2. Analisis dari informasi yang tersedia.
3. Spesifikasi dari tolok ukur prestasi dan biaya.
4. Pembuatan model tentang situasi keputusan.
5. Perumusan beraneka alternatif / strategi yang tersedia bagi para pengambil keputusan.
6. Peramalan mengenai hasil dari masing - masing alternatif.
7. Perincian criteria pilihan di antara berbagai alternatif.
8. Penjelasan pemecahan situasi keputusan.

Model yang dikemukakan oleh Simon maupun oleh Elion pada dasarnya merupakan suatu kerangka awal tentang urutan yang perlu dilakukan dalam proses pengambilan keputusan. Walaupun dalam prakteknya langkah - langkah tahapan tersebut dapat terjadi penyimpangan atau dapat terjadi langsung secara serentak.

Penggabungan model Simon dan Elion dapat dipakai untuk memecahkan masalah keputusan yang berstruktur sempurna, langkah dalam prosedur itu dapat diperinci sebagai berikut (Radford, 1984):

1. Penyelidikan / intelijen yang terdiri dari:
  - a. Persepsi dan perumusan situasi: Identifikasi tentang situasi keputusan Serta definisi dari karakteristik yang utama.

- b. Menyusun model situasi: model ini menyediakan sarana untuk memperkirakan hasil-hasil yang mungkin timbul pada situasi keputusan pada rentangan kondisi-kondisi yang ada
  - c. Menentukan tolok ukur kuantitatif atas keuntungan dan biaya yang tepat mengenai situasi yang sedang dibahas: sistim pengukuran yang seragam akan mempermudah perbandingan antara beberapa alternatif problematik pemecahan keputusan.
2. Kegiatan disain.
- Spesifikasi aneka alternatif yang tersedia: langkah-langkah tindakan yang mungkin diidentifikasi dan diformulasikan secara jelas.
3. Kegiatan Pilihan yang terdiri dari :
- a. Evaluasi keuntungan dan biaya dari beberapa kemungkinan langkah-langkah tindakan yang tersedia: Akibat dari pelaksanaan suatu langkah tindakan dinilai berdasarkan tolok ukur keuntungan dan biaya yang telah dispesifikasikan sebelumnya.
  - b. Menentukan kriteria guna memilih diantara berbagai penanganan: Peraturan ditetapkan dari hasil yang dapat dikaitkan dengan sasaran yang dikejar oleh pengambil pilihan.
  - c. Pemecahan dari situasi keputusan: Pemilihan diambil dari pelbagai kemungkinan langkah tindakan yang tersedia berdasarkan kriteria yang diterima.

Langkah-langkah diatas juga tidak mutlak harus dilakukan sesuai dengan urutannya, sebab dalam prakteknya sering terjadi pengulangan dari sebagian atau seluruh langkah tersebut.

Sementara untuk pengambilan keputusan dalam situasi yang berstruktur buruk (kurang sempurna), jika seandainya tidak memungkinkan untuk melakukan prosedur rutin seperti yang digambarkan diatas, maka terdapat empat karakteristik utama dari situasi berstruktur kurang sempurna yang mencakup (Radford,1984):

1. Tidak tersedia informasi lengkap tentang situasi keputusan serta tentang lingkungannya.
2. Kurangnya tolok ukur kuantitatif yang dengan tepat dan lengkap memperinci biaya dan manfaat dari masing-masing alternatif yang tersedia.
3. Adanya sasaran ganda pada bagian organisasi, individu atau kelompok yang bersangkutan.
4. Kehadiran lebih dari satu peserta dalam situasi keputusan yang berwenang untuk mempengaruhi hasil keputusan.

Karena dalam pengambilan keputusan berstruktur buruk tidak diperoleh informasi yang cukup, maka pengambil keputusan akan melakukan pengambilan keputusan berdasarkan informasi seadanya pada saat itu. Sehingga keputusan yang diambil saat itu sangat ditentukan oleh pengalaman dan intuisi para pengambil keputusan, dalam keadaan seperti ini maka

keputusan yang diambil bersifat personalistik (pribadi) yang berbeda dengan keputusan yang bersifat nonpribadi dari prosedur yang berstruktur sempurna dan logis (Elion, 1969).

Dalam pengambilan keputusan dengan informasi lengkap dan berstruktur sempurna maka tingkat rasionalitasnya akan terlihat gamblang, sebab setiap kemungkinan alternatif dapat diramalkan dan dinilai manfaat dan biayanya (K.J. Radford, 1984). Perilaku rasional sendiri adalah memilih alternatif yang dianggap paling unggul berdasarkan kriteria yang dikaitkan dengan tujuannya jadi semua keputusan yang menyimpang dan berlawanan dengan kepentingan pengambil keputusan dapat disebut sebagai keputusan tidak wajar atau tidak rasional.

Pada situasi yang berstruktur buruk dimana informasi tidak lengkap, gagasan tentang rasionalitas menjadi kurang jelas (K.J. Radford, 1984). Tanpa informasi yang lengkap, setiap daftar perincian alternatif yang tersedia bagi pengambil keputusan akan menjadi tidak lengkap pula. Dalam situasi yang tidak lengkap tersebut maka akan sulit menentukan pilihan alternatif yang tepat, sehingga pengambil keputusan pada saat itu dapat dinyatakan paling rasional. Seandainya ada dua orang yang terlibat dalam dalam situasi keputusan yang sama mungkin mereka mendapat informasi yang berlainan, oleh karena itu mereka akan mempunyai persepsi yang berlainan terhadap situasi yang sama tersebut. Dalam keadaan demikian maka masing-masing akan menganjurkan penanganan yang berbeda untuk kasus yang sama, dan

masing-masing mengaku telah bertindak rasional dalam memilih alternatifnya. Oleh karena itu diperlukan suatu kualifikasi yang rasional berkenaan dengan kasus dalam situasi berstruktur buruk (K.J. Radford, 1984). Kualifikasi itu dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Rasional Obyektif: Bila pilihan alternatif atau hasil keputusan berkenaan dengan kondisi informasi yang lengkap, dan setiap pilihan rasional secara obyektif adalah unik dan optimal pada keadaan khas tertentu.
2. Rasional Subyektif: Bila pilihan alternatif atau hasil keputusan berkenaan dengan kondisi informasi tidak lengkap, pilihan rasional subyektif adalah unik dan optimal dibawah kondisi yang dijelaskan.

Dalam beberapa kasus rasional subyektif dapat dipandang lebih banyak berkaitan dengan pendekatan terhadap situasi keputusan dibanding dengan pemilihan pada berbagai alternatif. Gagasan rasionalitas perlu diperluas lagi jika terdapat dua atau lebih banyak tokoh yang terlibat dalam pengambilan keputusan berstruktur buruk. Dalam keadaan semacam ini penyelesaian baru dapat dicapai setelah dilakukan perundingan oleh para pengambil keputusan, penyelesaian yang dicapai dapat disebut rasional gabungan, karena ia memungkinkan penyelesaian dari situasi yang dapat diterima semua pihak.

Memahami situasi keputusan dalam kategori berstruktur sempurna dan kurang sempurna merupakan langkah yang penting untuk mengidentifikasi

setiap jenis keputusan yang akan dijumpai oleh individu atau organisasi.

Secara teknis situasi keputusan dapat dibagi menjadi (K.J. Radford, 1984):

1. Kepastian : Bila semua alternatif sudah diketahui dan hanya terdapat satu alternatif penanganan yang dipilih.
2. Resiko: Terdapat lebih dari satu alternatif dan diketahui konsekuensi dari masing-masing alternatif tersebut.
3. Ketidakpastian: Bila pengambil keputusan tidak mengetahui alternatif penyelesaian dan tidak tahu pula konsekuensi dari alternatif tersebut.
4. Persaingan: Bila terdapat pihak lain yang mempunyai tujuan dan maksud-maksud yang secara langsung atau tidak langsung berlawanan dengan tujuan atau maksud dari tokoh pengambil keputusan.

Orang sering tidak puas dengan hasil dari suatu kegiatan yang telah dilakukan, oleh karena itu orang melakukan pencarian untuk tujuan yang baru yang dipandang akan lebih berhasil dari yang sudah terjadi. Tujuan baru itu harus dapat diformulasikan dengan tepat dan jelas apa yang ingin dicapai, sehingga manajer dapat mempersiapkan alternatif-alternatif tindakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Dalam setiap alternatif pasti terdapat resiko kegagalan, sehingga perlu dicari informasi sebanyak mungkin agar dapat diputuskan alternatif mana yang akan dipakai dengan tingkat resiko sewajarnya.

Kegagalan dalam pengambilan keputusan terjadi karena manajer tidak mengindahkan kendala-kendala yang dihadapi. Tannenbaum (1950) memperinci lima jenis kendala yang mungkin terdapat dalam situasi keputusan:

1. Kendala wewenang: bersumber pada kebijakan atau pengarahan dalam organisasi.
2. Kendala biologi: timbul karena keterbatasan unsur manusia.
3. Kendala Fisik: mencakup factor-faktor geografi, iklim, sumber daya fisik dan benda-benda buatan manusia.
4. Kendala teknologi: menyangkut kemajuan teknologi yang relevan.
5. Kendala ekonomi: menyangkut sumber dana dan sumber daya yang telah dipilih.

Salah satu atau gabungan dari kendala diatas dapat membatasi banyaknya alternatif yang tersedia bagi para pengambil keputusan.

Pada kenyataanya semua individu harus melakukan pengambilan keputusan, baik sebagai anggota organisasi atau sebagai perseorangan, klasifikasi keputusan yang sering digunakan adalah (Scott dan Mitchell, 1972):

1. Keputusan = keputusan perseorangan dan organisasi: pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh perseorangan ataupun oleh organisasi. Keputusan perseorangan merupakan keputusan berpartisipasi dan



keputusan berproduksi demi organisasi. Sementara keputusan organisasi berupa upaya organisasi untuk menyesuaikan perubahan yang terjadi, penyesuaian itu bisa bersifat rutin (sudah ada programnya) atau bersifat inovatif dimana organisasi belum memiliki program untuk menghadapi perubahan sehingga harus dicari cara baru dan informasi lengkap untuk dapat menanggulangi perubahan yang terjadi.

2. Keputusan - keputusan bersifat pribadi dan organisasional: Keputusan pribadi dapat didelegasikan kepada orang lain, sementara keputusan organisasional tidak mungkin didelegasikan kepada orang lain, walaupun pada kenyataannya para manajer sulit untuk memisahkan kedua aspek ini.
3. Keputusan - keputusan dasar dan rutin: Keputusan dasar menyangkut masalah dasar dalam suatu organisasi (misal masalah investasi, penetapan lokasi pabrik dll), sementara keputusan rutin menyangkut masalah dan kegiatan yang dilakukan sehari - hari dan diulang-ulang.

Disamping faktor-faktor organisasi, ada juga faktor pribadi yang akan mempengaruhi apakah sebuah keputusan bersifat rutin atau dasar. Seorang manajer tingkat bawah yang selalu dihadapkan pada suatu keputusan rutin bisa saja mengubahnya baik secara sadar maupun tidak sadar menjadi

keputusan dasar sehingga akan mempengaruhi keadaan organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor organisasi, perilaku individu sebagai pengambil keputusan juga dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan (Gibson et al, 1997), perilaku individu dapat secara kuat mempengaruhi seluruh proses pengambilan keputusan, tapi ada yang mempengaruhi hanya sebagian saja.

Yang termasuk dalam faktor perilaku individu:

1. Sistem tata nilai, pedoman dasar dan kepercayaan yang dianut pengambil keputusan jika berhadapan dengan situasi harus menentukan pilihan. Sistem tata nilai ini akan berpengaruh pada saat seseorang mengambil keputusan untuk: menetapkan sasaran, mengembangkan alternatif, memilih alternatif, implementasi keputusan dan kontrol serta evaluasi.
2. Kepribadian, faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi seseorang secara sadar atau tidak sadar (intelegensia, jenis kelamin, budaya, opini umum dll) yang membentuk seseorang menjadi berbeda dengan lainnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Renwick dan Tosi (1978), terdapat tiga variabel untuk melihat efek kepribadian dalam proses pengambilan keputusan yaitu: variabel kepribadian yang terdiri dari sikap, kepercayaan dan kebutuhan, variabel kedua adalah situasi

eksternal dan variabel ketiga adalah interaksi dari situasi yang spesifik dengan kepribadian individu.

3. Kecenderungan mengambil resiko, para pengambil keputusan mempunyai bermacam kecenderungan untuk mengambil resiko dalam mengambil suatu keputusan. Kecenderungan tersebut merupakan salah satu aspek kepribadian yang berpengaruh kuat terhadap pengambilan keputusan. Dalam situasi yang sama, pengambil keputusan yang berani ambil resiko akan menentukan tujuan, evaluasi alternatif dan memilih alternatif secara berbeda dibanding dengan yang kurang berani mengambil resiko.

Orang yang kurang berani ambil resiko akan cenderung mengambil pilihan dengan resiko rendah dan tingkat ketidakpastian yang rendah atau tingkat keberhasilan yang tinggi.

4. Potensi ketidaksesuaian, sering terjadi munculnya konflik dalam diri para pengambil keputusan yang diakibatkan adanya sikap tidak konsisten pengambil keputusan setelah keputusan diambil. Sehingga masalah ini sering menyebabkan timbulnya kebimbangan dan pengambil keputusan berpikir ulang atas keputusan yang telah mereka buat.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Pemahaman tentang budaya yang ada di dunia saat ini menjadi salah satu topik penting yang dibicarakan oleh para akademisi dan para pelaku bisnis (Fine, 1996), hal ini disebabkan dengan semakin bebasnya perpindahan penduduk antar negara, sehingga angkatan kerja menjadi semakin beragam di suatu negara, selain itu dengan semakin banyaknya perusahaan yang membuka usahanya di luar negaranya sendiri menyebabkan mereka harus belajar untuk memahami adat-istiadat serta kebiasaan dari penduduk di mana cabang perusahaan akan didirikan (William, 1992).

Pemahaman akan budaya suatu bangsa tidak hanya penting untuk melakukan komunikasi dengan para penduduknya, tapi juga untuk mengetahui nilai-nilai, kebiasaan serta norma-norma yang dipakai oleh suatu masyarakat agar produk yang akan dijual di negara tersebut dapat diterima oleh masyarakat setempat (Kramer dan Herbig, 1994). Kebutuhan orang Jepang untuk almari Es yang lebih kecil dibanding orang Amerika misalnya, disebabkan orang Jepang terbiasa dengan rumah yang kecil. Kebiasaan untuk mengendarai kendaraan di kanan jalan atau kiri jalan juga akan membuat perbedaan dalam memberikan fasilitas pada sebuah kendaraan.

Adanya perbedaan budaya pada suatu masyarakat akan menyebabkan persepsi yang berbeda pula. Hal itu dikarenakan sebuah budaya merupakan dasar dari semua cara untuk berperilaku yang baku dan dilaksanakan oleh masyarakat agar kehidupan suatu masyarakat tetap terjaga dengan baik

(Kramer dan Herbig, 1994). Perbedaan budaya antar bangsa bisa jadi sangat menyolok bahkan bertolak belakang, sebagai contoh antara orang Jerman dengan penduduk asli Pasific selatan (Kramer dan herbig, 1994), antara orang Cina, orang Melayu dan orang India (Samsinar Sidin, 1994), antara orang Amerika kulit putih dan Amerika kulit hitam (Fine, 1996), bahkan perbedaan persepsi itu dapat timbul karena adanya agama yang berbeda (Robertson dan Hoffman, 2000; Samsinar Sidin, 1994), serta karena bahasa yang mereka gunakan sehari-hari berbeda (Douglas, 1979)

Pentingnya mengetahui dan memahami kebudayaan suatu masyarakat selain untuk menunjang keberhasilan penjualan sebuah produk agar dapat diterima di suatu masyarakat, juga untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat disesuaikan dengan situasi dan kondisi masyarakat yang bersangkutan (Kramer dan Herbig, 1994). Sebab sebaik apapun sebuah produk itu dibuat kalau produk tersebut tidak sesuai dengan budaya yang dianut suatu masyarakat, maka akan sulit untuk menjualnya.

Dengan demikian sangat jelas betapa pentingnya memahami kebudayaan suatu masyarakat agar pengambilan keputusan yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tepat sasaran, misalnya jangan membuat almari Es dan mobil dengan ukuran besar untuk pasar Jepang (Kramer dan Herbig, 1994). Begitu juga dalam melakukan negosiasi dengan orang Jepang, banyak orang asing yang mengalami kesulitan, misalnya orang Amerika, bukan saja karena bahasa mereka yang sangat berbeda, tapi adanya pandangan

orang Jepang yang sangat menjunjung tinggi tradisi dan nilai-nilai sopan santun serta sangat menghargai kebersamaan kelompok (Matsumoto dan Michihiro, 1988), dan bagi orang Amerika nilai-nilai yang mereka miliki jelas sangat berbeda. Perbedaan ini sering membuat salah paham sehingga perundingan yang dilakukan tidak dapat berhasil dengan baik.

Amerika sebagai negara yang menjadi impian bagi banyak tenaga kerja asing, menyebabkan banyak warga asing yang berbondong-bondong kesana mencari pekerjaan. Keaneka ragaman budaya yang dimiliki penduduk Amerika saat ini telah mendorong para tenaga medis di sana untuk mempelajari ragam budaya yang ada disana agar pelayanan kesehatan yang akan dilakukan dapat memuaskan semua masyarakat di sana. Dengan memahami tradisi, nilai-nilai dan tingkah laku para pasien, maka tenaga paramedis dapat mengambil keputusan yang tepat bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik tanpa menyinggung perasaan mereka (Brown dan English, 1999).

Perbedaan budaya antara orang Jerman dengan penduduk asli Pasifik selatan juga menyebabkan pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan Jerman di sana tidak bisa dengan cara-cara yang terlalu kaku dalam menghadapi penduduk asli (Kramer dan Herbig, 1994), hal ini disebabkan adanya perbedaan pandangan hidup yang sangat menonjol antara orang jerman dengan para penduduk asli Pasifik selatan. Pandangan hidup penduduk asli Pasifik selatan adalah (Kramer dan Herbig, 1994):

1. Manusia harus tunduk kepada alam dan tidak boleh melawan kekuatan alam.
2. Bagi mereka bekerja harus dibedakan, untuk mencari nafkah dan bekerja untuk kesejahteraan masyarakat.
3. Waktu adalah kesempatan yang diberikan oleh Tuhan tanpa batas.
4. Hidup ini seperti sebuah perahu yang selalu harus dijaga keseimbangannya.
5. Materi bukan tujuan utama dalam hidup ini, yang mereka miliki juga menjadi milik masyarakat.

Sementara pandangan hidup orang Jerman adalah(Kramer dan Herbig, 1994):

1. Manusia harus bisa menaklukkan alam.
2. Bekerja merupakan suatu kesenangan dan menjadi tujuan hidup.
3. Waktu adalah uang.
4. Tujuan hidup adalah untuk mencari kekayaan dan status sosial yang tinggi.
5. Materi sangat penting, sebab itu yang menyebabkan seseorang dihargai.

Orang Jerman beranggapan bahwa masing-masing individu harus menentukan masa depannya sendiri, siapa yang berusaha maka dialah yang akan berhasil, masa depan seseorang tergantung dari usaha orang itu sendiri, sementara penduduk asli pedalaman Pasific selatan percaya bahwa nasib

seseorang sudah ditentukan oleh yang maha kuasa, kita hanya tinggal menjalaninya saja.

Dari adanya perbedaan yang menyolok tersebut, maka agar perusahaan Jerman dapat menguasai pasar Pasifik selatan, mereka harus mampu melakukan pengambilan keputusan yang tepat dengan mengakomodasi budaya yang dimiliki masyarakat setempat untuk dituangkan dalam tehnik-tehnik bernegosiasi dan melakukan pemasaran yang akan mendukung penjualan.

Pengaruh sebuah budaya terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang sering tidak sama, hal ini disebabkan oleh adanya berbagai faktor yang bisa menjadi penguat atau justru memperlemah pengaruh budaya tersebut pada pengambilan keputusan (Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 1999). Sebab selain budaya yang mempengaruhi persepsi sebuah masyarakat, persepsi tersebut dapat berubah karena adanya pengertian lain yang timbul sebagai akibat pemahaman baru yang diperoleh oleh seseorang, misalnya latar belakang pendidikan seseorang bisa menyebabkan pengambilan keputusan yang diambil individu - individu menjadi berbeda (Renwick dan Tossi, 1978; Singer dan Bruhns, 1991). Perbedaan umur seseorang juga akan mendorong hasil pengambilan keputusan menjadi berbeda antara orang yang masih muda dengan yang sudah lebih tua (Samsinar Sidin, 1994). Selain itu pengalaman kerja pada seseorang juga akan menimbulkan perbedaan dalam cara pengambilan keputusan antara orang yang sudah berpengalaman dengan



orang yang kurang berpengalaman (Singer dan Bruhns, 1991), dan yang tidak kalah penting adanya perbedaan jenis kelamin, antara pria dan wanita sering terdapat perbedaan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan untuk masalah yang sama sehingga menghasilkan keputusan yang berbeda, hal ini disebabkan karena wanita lebih mementingkan perasaan dan persahabatan, sementara pria sangat mementingkan akal pikiran (Scherer et al, 1990).

Pada prakteknya pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang tidaklah semudah seperti dalam teori, sebab proses pengambilan keputusan haruslah mencakup 3 hal penting (Schilit, 1988 ) yaitu:

- a. Merupakan pengambilan keputusan yang rasional.
- b. Harus memberikan hasil yang optimal.
- c. Mempunyai tujuan tunggal.

Sayangnya ketiga hal diatas sering tidak bisa selalu dilakukan bersama-sama dalam setiap pengambilan keputusan, karena dalam satu pengambilan keputusan sering mempunyai tujuan yang lebih dari satu, jika kita ingin mengoptimalkan yang satu maka yang lain harus dikorbankan (Holloman, 1989). Terlalu banyaknya informasi yang ada juga bisa menyebabkan timbulnya kebingungan dalam melakukan pengambilan keputusan (Davidson, 1996), atau karena terlalu sedikitnya informasi sering seseorang harus memakai intuisinya untuk melakukan pengambilan keputusan yang berbeda dengan perhitungan analisis (Holloman, 1989), dan yang menakutkan hasil keputusan itu belum tentu berakibat buruk, bahkan sering membuahkan hasil jauh lebih

baik dari apa yang diharapkan semula, jelas sering sulit untuk menilai keputusan yang berdasar perhitungan analisis dan yang berdasarkan intuisi mana yang lebih baik (Holloman, 1989).

Murray dan Simon dalam Holloman (1989) membagi 3 macam pengambilan keputusan:

- a. Pengambilan keputusan rasional, yaitu dengan berfokus pada informasi yang jelas dan dengan memakai alat analisis yang memadai.
- b. Pengambilan keputusan non rasional, yaitu pengambilan keputusan yang mementingkan intuisi.
- c. Pengambilan keputusan irrasional, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara berbeda dari apa yang seharusnya dia ketahui untuk mengambil keputusan tersebut.

Holloman (1989) berpendapat bahwa pengambilan keputusan rasional dan non rasional tidak dapat diperbandingkan, sebab kedua cara tersebut sama-sama dapat dipertanggung jawabkan. Pengambilan keputusan rasional jelas sudah sesuai dengan analisa yang dilakukan, sementara pengambilan keputusan berdasarkan intuisi bukan berarti mengabaikan analisis yang ada. Sebab intuisi yang tajam merupakan kristalisasi dari hasil praktek analisis yang telah dilakukan seseorang sehingga menjadikan seseorang dapat secara cepat menganalisa suatu persoalan dan melakukan pengambilan keputusan secara

reflek (Holloman, 1989). Yang dapat dibedakan di sini adalah pengambilan keputusan rasional dan pengambilan keputusan irrasional, sebab pengambilan keputusan irrasional dilakukan dengan cara berbeda dari analisis yang semestinya, walaupun pengambil keputusan sebetulnya mengetahui bagaimana melakukan analisa yang semestinya.

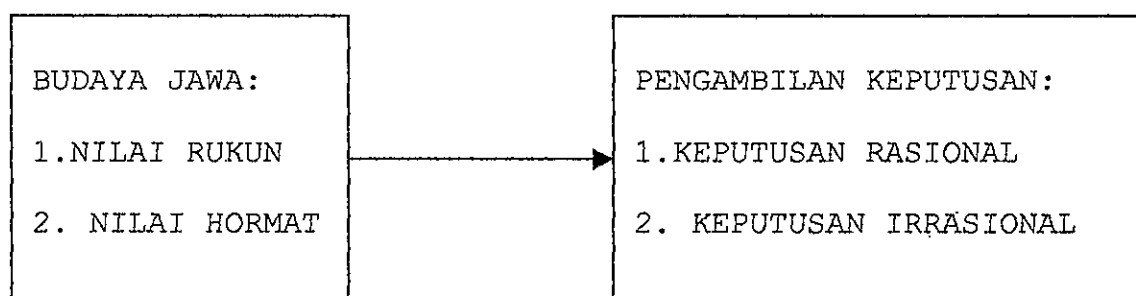
Sesuai dengan kajian yang telah dilakukan oleh Holloman, dalam penelitian ini pengambilan keputusan akan dibedakan menjadi :

1. Pengambilan keputusan rasional, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan dengan melakukan pencarian informasi yang cukup untuk mendukung pemecahan masalah yang dihadapi, memakai alat analisis yang sesuai dengan ilmu manajemen yang berlaku, dan bertujuan untuk mengoptimalkan hasil.
2. Pengambilan keputusan irrasional, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan karena adanya dorongan yang kuat untuk melakukan pengambilan keputusan berbeda dari yang seharusnya disarankan oleh analisis yang berlaku. Di sini bukan berarti pengambil keputusan tidak mengetahui analisisnya, pengambil keputusan mengetahui cara yang seharusnya dilakukan atau ditempuh, tapi pengambil keputusan memutuskan untuk tidak melakukan yang seharusnya dilakukan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan di bagian terdahulu maka kerangka pemikiran yang digunakan untuk menentukan pengaruh budaya Jawa dalam pengambilan keputusan pada penelitian ini secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Kerangka pemikiran konseptual



### Keterangan:

Budaya Jawa sebagai variabel independent, diwakili oleh nilai rukun yang akan diukur melalui 5 indikator lewat pertanyaan yang disebarkan kepada para responden, sedang nilai hormat akan diukur dengan memakai 4 indikator pertanyaan. Variabel pengambilan keputusan sebagai variabel dependent dengan 2 sub variabel, keputusan rasional diukur lewat 6 indikator pertanyaan dan keputusan irrasional akan diukur dengan memakai 4 indikator.

## 2.5 Hipotesis

Dari kajian jurnal dan telaah pustaka diatas serta berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: "Semakin kuat budaya Jawa untuk nilai rukun dan nilai hormat, semakin irrasional pengambilan keputusan yang dilakukan manajer"

## 2.6 Definisi Operasional

Variabel yang dipakai dalam penelitian ini sesuai dengan kerangka pemikiran diatas adalah:

1. Budaya Jawa. Sebagai variabel independent budaya jawa terdiri dari nilai rukun dan nilai hormat.
2. Pengambilan keputusan. Sebagai variabel dependent pengambilan keputusan mempunyai 2 sub variabel yaitu pengambilan keputusan rasional dan pengambilan keputusan irasional.

Adapun indikator dari masing-masing variabel diatas adalah:

Nilai rukun :

01. Selalu mengutamakan kepentingan umum.
02. Bersedia menerima keadaan apa adanya.
03. Lebih mementingkan keakraban dibanding kedudukan.
04. Menghindari perselisihan, rugi tidak menjadi soal.

05. Bekerja semata-mata tidak untuk mencari uang, lebih penting persaudaraan.

Nilai hormat:

06. Tidak perlu mengkritik atasan.
07. Apa yang dikatakan atasan harus dilaksanakan.
08. Diam itu adalah emas.
09. Restu dari atasan sangat penting.

Pengambilan keputusan rasional:

10. Memahami tujuan yang akan dicapai.
11. Mencari informasi yang cukup untuk semua masalah.
12. Mencapai tujuan dengan jalan positif.
13. Menyiapkan analisa yang akurat.
14. Keterbatasan waktu dan informasi bukan menjadi penghalang untuk mengambil keputusan, mengandalkan intuisi.
15. Memilih alternatif yang paling optimal.

Pengambilan keputusan irasional:

16. Mementingkan emosi dan perasaan.
17. Mencari informasi, tapi tidak harus dipakai.
18. Mementingkan kepuasan pribadi dibanding hasil yang optimal.
19. Mengabaikan perhitungan analisis

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1 Populasi dan Sampel

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 164 manajer yang bekerja pada Industri minuman di Kabupaten Ungaran (P.T. Coca Cola Amatil Indonesia, P.T. Sinar Sosro, Pepsi Cola dan P.T. Toya Gunung Ungaran). Yang dimaksud manajer di sini adalah semua manajer yang bekerja di industri minuman baik manajer tingkat atas, menengah sampai manajer tingkat bawah yang mempunyai minimal 10 orang bawahan.

Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan tehnik *judgment sampling*, dimana sampel dipilih secara tidak acak dengan pertimbangan bahwa informasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan perusahaan bisa diberikan oleh para manajer. Faktor kepraktisan juga menjadi pertimbangan dalam pemilihan sampel ini (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 1999).

Jumlah sampel yang diperlukan untuk suatu penelitian yang mempunyai populasi 170 dengan tingkat kesalahan 10% adalah sebesar 105 (Sugiyono, 1999). Dalam penelitian ini dengan populasi 164 manajer telah disebarkan kuesioner sejumlah 105 kepada manajer yang bekerja di 4 perusahaan minuman kemasan di Kabupaten Ungaran, dari 105 kuesioner yang kembali hanya 84 yang dapat dipakai dalam penelitian ini.

### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang dipakai untuk penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para responden, adapun metode yang dipergunakan untuk mendapatkan data primer tersebut dipakai metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer dengan mempergunakan pertanyaan tertulis (Nur Indrianto, Bambang Supomo, 1999), daftar pertanyaan yang dalam penelitian ini memakai sistim tertutup dimana semua pertanyaan sudah diberikan alternatif jawaban. Kemudian daftar pertanyaan tersebut disusun dalam bentuk kuesioner agar memudahkan para responden untuk memberikan tanggapan.

Kuesioner dibagikan secara langsung kepada para responden di tempat mereka bekerja, sesuai permintaan responden hasil survey baru dapat diambil 10 hari kemudian.

### 3.3 Skala Pengukuran

Dari data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para responden, kemudian diolah melalui 2 tahapan, pertama secara manual dilakukan editing, koding dan dibuat tabulasi. Setelah itu dari data non parametrik yang diperoleh diukur memakai metode rating yang dijumlahkan dengan menggunakan skala likert yang terbagi ke dalam 7 jenjang yaitu: skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju demikian seterusnya sampai skor 7 untuk jawaban sangat setuju.



Skor ini kemudian menjadi patokan dalam memberikan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan dari jawaban.

### 3.4 Uji Kuesioner

Kuesioner yang dipakai harus dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji tersebut bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas ini menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor totalnya (Azwar, 1999). Adapun besaran korelasinya dapat ditafsirkan sebagai berikut:

0,00 - 0,20 tidak ada korelasi

0,21 - 0,40 korelasi lemah

0,41 - 0,60 korelasi sedang

0,61 - 0,80 korelasi kuat

0,81 - 1,00 korelasi kuat

Setelah semua korelasi dihitung antar masing - masing item pertanyaan dengan skor total, nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat tingkat signifikansinya dengan melalui tabel signifikansi product moment.

### 3.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dipakai untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk mengukur konsep - konsep

yang ada. Uji ini dilakukan dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach. Dengan melihat nilai alpha sesuai yang dirumuskan oleh Richardson, dipakai suatu indikator empiris suatu konsep handal atau tidak jika koefisien korelasinya adalah sebesar 0,6 atau lebih besar dari 0,6 (Azwar,1999).

### 3.6 Tehnik Analisis

Analisa yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan adalah dengan menjumlahkan semua jawaban dalam tiap-tiap variabel menjadi skor total, dari skor total tersebut baru dicari rata-rata untuk masing-masing variabel. Karena pertanyaan yang disusun untuk variabel bebas (nilai rukun dan hormat) dibuat terbalik dengan indikatornya, maka dalam menjumlahkan skornya juga dilakukan terbalik. Dari perhitungan tersebut kemudian dapat digolongkan kedalam 2 kategori:

Skor 1 - 3,5 dikategorikan mempunyai nilai rukun / hormat rendah

Skor 3,6 - 7 dikategorikan mempunyai nilai rukun / hormat tinggi

Sedang untuk mengolah variabel tergantung yang terdiri dari variabel keputusan rasional dan keputusan irrasional, setelah diketahui rata-ratanya maka perlu dirubah dahulu kedalam variabel binary dengan memberikan kriteria 1 jika keputusan rasionalnya > keputusan irrasional, dan criteria 0 jika keputusan irrasional > keputusan rasional.

Hasil dari perhitungan tersebut kemudian dimasukan dalam perhitungan komputer dengan melalui crosstabulation untuk mengetahui hubungan antara variabel tergantung dengan variabel bebasnya melalui perhitungan Chi Square. Untuk melihat erat tidaknya hubungan variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat melalui koefisien kontingensinya. Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dipakai analisa regresi.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Gambaran Umum Industri Minuman

Industri minuman termasuk salah satu industri yang sangat pesat perkembangannya di Indonesia, hal ini dipengaruhi oleh besarnya jumlah penduduk Indonesia yang merupakan pasar yang sangat potensial untuk menyerap produk minuman kemasan. Dengan Semakin ketatnya persaingan pada industri minuman, sebagai akibat dari munculnya pabrik minuman kemasan baru yang memasuki pasar, maka sumber daya manusia yang bekerja pada industri tersebut dituntut untuk dapat menjalankan tugasnya seefisien dan seefektif mungkin.

Tuntutan perusahaan agar para karyawannya mampu menjalankan tugas sebaik mungkin adalah hal yang sangat wajar, sebab pada situasi dan kondisi ekonomi yang tidak begitu baik dimana daya beli masyarakat sangat terbatas sebagai akibat krisis ekonomi, perusahaan dituntut untuk memberikan imbalan yang tinggi kepada para karyawannya sesuai dengan peraturan pemerintah.

Para karyawan yang dalam kehidupan sosialnya sehari-hari terikat oleh budaya dan tradisi dimana mereka hidup dan tinggal dengan masyarakat yang masih menjunjung tinggi nilai-nilai rukun dan hormat, sering mengalami keadaan yang sulit jika terpaksa melakukan pengambilan keputusan yang akan merugikan orang lain. Sementara tuntutan bisnis dan pekerjaan memaksa

mereka untuk bertindak secara tegas dan cepat demi meraih peluang yang harus mereka tangkap untuk keberhasilan usaha mereka.

Kota Ungaran merupakan salah satu kota industri di Jawa tengah, letaknya yang dekat kota Semarang membuat Ungaran dipilih untuk mendirikan bermacam-macam pabrik, disamping untuk mempermudah mencari karyawan, Ungaran tidak begitu jauh dengan kota-kota besar yang ada di Jawa Tengah. Industri minuman yang terdapat di Ungaran terdiri dari 4 buah pabrik minuman kemasan yang mempekerjakan sekitar 1.161 orang karyawan.

#### 4.2. Profile Responden

Berdasarkan jumlah kuesioner layak uji dalam penelitian ini, yang mewakili 84 responden yang terdiri dari para manajer (manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas) pada industri minuman di kota Ungaran, dapat dikelompokkan berdasarkan umur, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan pengalaman kerja.

##### 4.2.1 Responden menurut Umur

Manajer yang bekerja di industri minuman dalam penelitian ini dibedakan kedalam 4 kelompok umur. Kelompok 1: adalah para manajer yang berumur antara 25-34 tahun, kelompok 2: adalah manajer yang berumur antara 35-44 tahun, kelompok 3: adalah para manajer yang berumur 45-54 tahun, dan kelompok terakhir adalah para manajer yang berusia > 55 tahun.

Berdasarkan data primer, jumlah responden menurut umur dapat terlihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Responden menurut Umur

UMUR	FREKUENSI	PROSENTASE
25 - 34	27 ORANG	32,1
35 - 44	30 ORANG	35,7
45 - 54	21 ORANG	25,0
> 55	6 ORANG	7,2
TOTAL	84 ORANG	100

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.1 menunjukkan umur responden yang terbanyak adalah sekitar 35-44 tahun (35,7%), yang berumur sekitar 25-34 tahun sejumlah 32,1%, yang berumur sekitar 45-54 tahun adalah 25,0%, dan sisanya yang 7,2% berumur lebih dari 55 tahun.

#### 4.2.2. Responden menurut Pendidikan

Manajer dalam penelitian ini terdiri dari: manajer tingkat bawah yang biasanya menjabat sebagai supervisor dan memiliki bawahan minimal 10 orang karyawan, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas. Pendidikan yang dimiliki para manajer minimal adalah S.M.A.

Berdasarkan data yang ada jumlah manajer menurut pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.2.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.2

Responden menurut Pendidikan

PENDIDIKAN	FREKUENSI	PROSENTASE
S.M.A	41 ORANG	48,8
S1	40 ORANG	47,6
S2	3 ORANG	3,6
TOTAL	84 ORANG	100

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.2 di atas dapat dilihat dari tingkat pendidikannya, yang terbanyak adalah setingkat S.M.A sebesar 48,8 %, yang berpendidikan setingkat S1 sejumlah 47,6% dan sisanya berpendidikan S2 sejumlah 3,6%.

#### 4.2.3. Responden menurut Pengalaman Kerja

Dari pengalaman kerja yang dimiliki para responden dalam penelitian ini terbagi kedalam 3 kategori: kategori 1: adalah manajer yang mempunyai pengalaman kurang dari 10 tahun, kategori 2: adalah manajer yang mempunyai pengalaman kerja mulai dari 10 tahun sampai kurang dari 20 tahun, kategori 3: adalah mereka yang mempunyai pengalaman kerja 20 tahun sampai kurang dari 30 tahun.

Berdasarkan data primer, jumlah responden menurut pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini.

Tabel 4.3  
Responden menurut Pengalaman Kerja

LAMA BEKERJA	FREKUENSI	PROSENTASE
<10	34 ORANG	40,5
11 - 20	40 ORANG	47,6
21 - 30	10 ORANG	11,9
TOTAL	84 ORANG	100

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.3 di atas dapat dilihat dari pengalaman kerjanya yang paling lama sejumlah 47,6%, berpengalaman sekitar 20 tahun, 40,5% mempunyai pengalaman sekitar 10 tahun dan sisanya 11,9% berpengalaman lebih dari 30 tahun.

#### 4.2.4. Responden menurut Jenis Kelamin

Manajer wanita yang bekerja pada industri minuman di kota Ungaran masih sangat sedikit dibanding para manajer prianya. Dari tabel 4.4 di bawah ini dapat dilihat jumlah manajer pria dan manajer wanita yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.4  
Responden menurut Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PROSENTASE
PRIA	71 ORANG	84,5
WANITA	13 orang	15,5
TOTAL	84 ORANG	100

Sumber: Data yang diolah



mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach. Untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan dapat dipercaya dan konsisten serta handal harus memenuhi standar alpha sebesar 0,6 atau lebih (Saifuddin Azwar, 1999), sedang dalam penelitian ini diperoleh angka alpha sebesar: 0,6223 yang berarti pengukuran dalam penelitian ini dapat dipercaya.

#### 4.3.2. Crosstabs / Tabulasi silang

Dari analisis tabulasi silang yang terdapat dalam program komputer SPSS dapat kita lihat perbedaan antar variabel. Sedangkan untuk melihat perbedaan variabelnya dipakai uji Chi-Square. Untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan antar variabel dapat dipakai 2 cara (Singgih Santoso, 2000):

- Membandingkan antara nilai hitung dan nilai tabelnya.
- Melihat nilai probabilitasnya:
  1. Jika probabilitasnya  $> 0,05$  berarti tidak ada perbedaan yang signifikan.
  2. Jika probabilitasnya  $< 0,05$  berarti ada perbedaan yang signifikan.

##### 4.3.2.1. Hubungan Nilai Rukun dengan Pengambilan Keputusan

Nilai rukun yang dimiliki para manajer akan berhubungan negatif terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan manajer dalam kegiatan

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui manajer wanita dalam penelitian ini berjumlah 15,5%, sedang manajer pria sejumlah 84,5%.

### 4.3. Analisis Data

#### 4.3.1. Uji Validitas dan Uji reliabilitas

Untuk memperoleh data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan perlu dilakukan uji coba terlebih dahulu terhadap item-item pertanyaan yang relevan pada penelitian ini. Alat ukur dianggap valid jika skor semua item yang digunakan berkorelasi dengan skor totalnya (Saifuddin Azwar, 1999). Setelah terbukti validitasnya baru dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas.

Dari hasil perhitungan corrected item total correlation yang tertera dalam analisis reliabilitas melalui program SPSS 9.0 For WINDOWS terlihat bahwa :

- Corrected Item Total Correlation untuk Rukun : 0,7484
- Corrected item Total Correlation untuk Hormat : 0,6936
- Corrected Item Total Correlation untuk Rasional : 0,2983
- Corrected Item total Correlation untuk Irrasional : 0,6285

Angka - angka diatas menunjukkan bahwa nilai rukun, nilai hormat dan keputusan irrasional memiliki korelasi kuat, sedang untuk keputusan rasional korelasinya tidak begitu kuat.

Untuk melakukan uji reliabilitas dipakai uji Cronbach Alpha, uji ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen

bisnis. Untuk mengetahui kemungkinan hubungan tersebut dilakukan pengukuran variabel rukun yang mengamati:

- a. Apakah manajer lebih mengutamakan kepentingan umum dibanding kepentingan pribadi/perusahaan.
- b. Apakah para manajer bersedia menerima keadaan apa adanya, tanpa melakukan perlawanan.
- c. Apakah para manajer lebih mengutamakan keakraban dibanding dengan kedudukan dalam perusahaan.
- d. Seberapa besar para manajer mau menanggung kerugian untuk menghindari perselisihan.
- e. Menganggap bahwa mencari keuntungan tidak penting dibanding persaudaraan.

Hubungan nilai rukun (variabel bebas) dengan pengambilan keputusan (variabel tergantung) dapat dilihat pada tabulasi dibawah:

Tabel 4.5  
Hubungan Nilai Rukun dengan Pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	NILAI RUKUN		TOTAL
	RENDAH	TINGGI	
IRRASIONAL	3	10	13
RASIONAL	66	5	71
TOTAL	69	15	84

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.5 menunjukan bahwa sebagian besar manajer memiliki nilai rukun yang rendah, dengan rendahnya nilai rukun maka pengambilan

keputusan yang diambil para manajer menjadi makin rasional, manajer yang memiliki nilai rukun yang tinggi akan mengambil keputusan yang irrasional. Dengan demikian terdapat perbedaan yang signifikan pada pengambilan keputusan yang dimiliki manajer dengan nilai rukun yang berbeda, uji Chi-Square menunjukkan probabilitas yang tinggi yaitu dibawah 0,05 (0,000). Sementara koefisien kontingensinya adalah sebesar:0,605 dengan tingkat signifikansi: 0,000.

#### 4.3.2.2. Hubungan Nilai Hormat dengan Pengambilan Keputusan

Nilai hormat yang dimiliki para manajer akan menunjukkan hubungan yang negatif juga terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan para manajer. Untuk mengetahui kemungkinan hubungan tersebut dilakukan pengukuran variabel hormat dengan mengamati:

- a. Seberapa besar para manajer mampu menerima / memberikan kritik terhadap atasan mereka.
- b. Sikap manajer yang selalu menjalankan perintah atasan tanpa memperhitungkan untung ruginya.
- c. Sikap manajer yang menganggap bahwa lebih baik diam dari pada terjadi perselisihan.
- d. Apakah manajer selalu membutuhkan restu dari atasannya, sebelum bertindak.

Hubungan nilai hormat (variable bebas) dan pengambilan keputusan (Variabel tergantung) dapat dilihat pada tabulasi dibawah:

Tabel 4.6  
Hubungan Nilai Hormat dengan pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	NILAI HORMAT		TOTAL
	RENDAH	TINGGI	
IRRASIONAL	5	8	13
RASIONAL	70	1	71
TOTAL	75	9	84

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.6. di atas menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai nilai hormat yang rendah. Dengan rendahnya nilai hormat maka pengambilan keputusan yang diambil para manajer menjadi semakin rasional, pengambilan keputusan akan menjadi tidak rasional jika manajer mengedepankan nilai hormat yang tinggi, jadi terdapat perbedaan dalam pengambilan keputusan yang disebabkan tinggi-rendahnya nilai hormat, uji Chi Square menunjukkan probabilitas yang tinggi yaitu dibawah 0,05 (0,000). Sementara koefisien kontingensinya adalah: 0,592 dengan signifikansi: 0,000

#### 4.3.2.3. Hubungan Pendidikan dengan Pengambilan Keputusan

Pendidikan para manajer dalam penelitian ini terbagi kedalam tiga kategori: Manajer berpendidikan S.M.A, Manajer berpendidikan S1 dan manajer yang berpendidikan

Tabel 4.7  
Hubungan Pendidikan Responden dengan Pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	PENDIDIKAN RESPONDEN			TOTAL
	S.M.A	S1	S2	
IRRASIONAL	8	5	-	13
RASIONAL	33	35	3	71
TOTAL	41	40	3	84

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa pendidikan responden yang terbanyak adalah pendidikan S.M.A dan pendidikan S1. Dari responden yang ada hampir semua responden memiliki pengambilan keputusan yang rasional. Jadi tidak ada perbedaan antara manajer yang berpendidikan rendah dan manajer yang berpendidikan tinggi dalam melakukan pengambilan keputusan, uji Chi-square menunjukkan nilai probabilitas  $> 0,05$  yaitu 0,514. Sementara koefisien kontingensinya tidak cukup besar: 0,125 dengan tingkat signifikansi 0,514.

#### 4.3.2.4. Hubungan Umur Responden dengan Pengambilan Keputusan

Dalam penelitian ini umur responden dibagi kedalam empat kategori yaitu:

- Responden yang berumur 25 - 34 tahun
- Responden yang berumur 35 - 44 tahun
- Responden yang berumur 45 - 54 tahun
- Responden yang berumur  $> 55$  tahun

Tabel 4.8

## Hubungan Umur responden dengan pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	UMUR RESPONDEN				TOTAL
	25-34	35-44	45-54	> 55	
IRRASIONAL	5	2	5	1	13
RASIONAL	22	28	16	5	71
TOTAL	27	30	21	6	84

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa untuk semua kategori umur yang ada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer menunjukkan cenderung kearah pengambilan keputusan yang rasional. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara manajer yang sudah berumur dengan manajer yang masih muda dalam melakukan pengambilan keputusan, uji Chi-Square menunjukkan probabilitas  $> 0,05$  yaitu 0,378. Sementara koefisien kontingensinya kecil: 0,188 dengan tingkat signifikansi 0,378.

## 4.3.2.5. Hubungan Gender Responden dengan Pengambilan Keputusan

Manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah manajer pria yang berjumlah 84,5%, sedangkan manajer wanita hanya berjumlah 15,5%.

Tabel 4.9

## Hubungan Jenis Kelamin Responden dengan Pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	JENIS	KELAMIN	TOTAL
	WANITA	PRIA	
IRRASIONAL	1	12	13
RASIONAL	12	59	71
TOTAL	13	71	84

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa antara manajer pria dan manajer wanita pengambilan keputusan yang diambil adalah lebih kearah pengambilan keputusan yang rasional, jadi dalam penelitian ini tidak ada perbedaan antara manajer wanita dan manajer pria dalam pengambilan keputusan, uji Chi-Square menunjukkan nilai probabilitas  $> 0,05$  yaitu 0,399. Untuk koefisiensi kontingensinya adalah sebesar: 0,092 denngan signifikansi 0,399.

#### 4.3.2.6. Hubungan Pengalaman Kerja dengan Pengambilan Keputusan

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh para manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi:

- Manajer yang memiliki pengalaman kurang dari 10 tahun
- Manajer yang memiliki pengalaman  $>10$  tahun dan  $< 20$  tahun
- Manajer yang memiliki pengalaman 20 tahun sampai  $< 30$  tahun

Tabel 4.10  
Hubungan Pengalaman Kerja dengan Pengambilan Keputusan

KEPUTUSAN	PENGALAMAN KERJA			TOTAL
	< 10 TH	11-20TH	21-30TH	
IRRASIONAL	5	6	2	13
RASIONAL	29	34	8	71
TOTAL	34	40	10	84

Sumber: Data yang diolah

Dari table 4.10 menunjukkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh para manajer tidak ada perbedaan dalam pengambilan keputusan yang mereka



ambil, sebab dari berbagai kategori pengalaman yang ada pengambilan keputusan yang diambil hampir semuanya pengambilan keputusan yang rasional. Dari uji Chi-Square menunjukkan nilai probabilitasnya adalah  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,914. Sementara koefisien kontingensinya adalah sebesar 0,046 dan signifikansinya 0,914.

#### 4.3.3. Analisis Regresi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh nilai rukun dan nilai hormat terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer dalam penelitian ini dipakai analisis regresi.

Pengolahan analisis regresi dalam penelitian ini memakai bantuan program komputer SPSS, adapun hasil dari pemakaian program ini adalah sebagai berikut:

- Nilai R Square sebesar : 0,495. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama nilai rukun dan nilai hormat mempengaruhi cukup besar terhadap pengambilan keputusan (49,5%). Sedang yang 50,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya.
- Dari hasil pengolahan melalui program SPSS dapat diketahui koefisien persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 1,431 - 0,144 X_1 - 0,101 X_2$$

Dimana:

$Y$  = Pengambilan keputusan

$X_1$  = Nilai rukun

$X_2$  = Nilai hormat

Dalam persamaan regresi diatas tampak bahwa koefisien  $X_1$  (nilai rukun) adalah: - 0,144. Tanda negatif disini berarti bahwa nilai rukun mempunyai hubungan yang terbalik dengan pengambilan keputusan. Manajer yang menjunjung tinggi nilai rukun akan semakin rendah keputusan rasionalnya atau menjadi irrasional.

Koefisien nilai hormat ( $X_2$ ) adalah: -0,101. Tanda negatif disini berarti bahwa nilai hormat mempunyai hubungan yang terbalik dengan pengambilan keputusan yang diambil para manajer. Manajer yang menjunjung tinggi nilai hormat akan semakin rendah keputusan rasionalnya atau menjadi irrasional.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dipaparkan dalam Bab IV dimuka, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai rukun dan nilai hormat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan (rasional).
2. Koefisien nilai rukun yang memiliki tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai rukun yang dimiliki manajer, akan menyebabkan pengambilan keputusan (rasional) makin rendah, atau pengambilan keputusannya menjadi semakin irrasional. Jika nilai rukun makin rendah maka pengambilan keputusan akan menjadi semakin rasional.
3. Koefisien nilai hormat yang negatif juga menunjukkan bahwa dengan semakin tingginya nilai hormat yang dimiliki manajer, akan menyebabkan pengambilan keputusan (Rasional) makin rendah, yang berarti pengambilan keputusan makin irrasional. Jika nilai hormat makin rendah maka pengambilan keputusan akan menjadi semakin rasional.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berhasil diterimanya hipotesis dalam penelitian ini memberikan masukan kepada ilmu pengetahuan bahwa budaya Jawa masih punya pengaruh terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer Industri minuman di kota Ungaran.

Karena pengaruh yang diberikan oleh nilai rukun dan nilai hormat terhadap pengambilan keputusan (rasional) bersifat negatif, maka para manajer harus dapat menempatkan nilai rukun dan nilai hormat tersebut pada tempat yang sewajarnya, agar pengambilan keputusan yang diambilnya tetap pada jalur rasionalitas yang menjunjung tinggi kepentingan dan tujuan utama perusahaan. Sebab jika para manajer dalam melakukan pengambilan keputusan terutama untuk keputusan yang sangat penting, apabila mereka lebih mengutamakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai rukun dan hormat, maka manajer tersebut besar kemungkinannya akan melakukan pengambilan keputusan yang irrasional. Jika manajer sering mengambil keputusan irrasional, padahal dia tahu bagaimana seharusnya keputusan yang terbaik itu harus diambil, maka manajer tersebut hanya mendapatkan kepuasan batin, namun besar kemungkinannya manajer tersebut dapat merugikan dan bahkan dapat membahayakan perusahaan.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Walaupun hasil penelitian ini cukup meyakinkan, namun harus selalu diingat bahwa sebenarnya yang mempengaruhi para manajer melakukan pengambilan keputusan dalam kegiatan bisnisnya bukan semata-mata nilai rukun dan nilai hormat, namun masih banyak faktor-faktor lain seperti kepribadian manajer, kecenderungan mengambil resiko yang dimiliki manajer, wewenang yang dimiliki dll, yang mempengaruhi para manajer dalam melakukan pengambilan keputusan yang tidak disinggung dalam penelitian ini.

Disain riset yang dipakai dalam penelitian ini mungkin akan memberikan hasil yang berbeda jika dipakai dengan sampel dan populasi yang berbeda, misalnya jika diterapkan pada industri yang berbeda atau pada bidang jasa.

### 5.4. Agenda Penelitian di Masa Depan

Dengan adanya keterbatasan penelitian seperti tersebut diatas, maka akan sangat perlu dilakukan penelitian-penelitian lanjutan yang tidak hanya terbatas untuk dimensi budaya pada nilai rukun dan nilai hormat saja, tapi juga merambah pada dimensi-dimensi budaya yang lebih luas seperti bagaimana menangani konflik, komunikasi dalam organisasi dan dapat dilakukan pada industri lain dengan sampel yang jauh lebih besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 1999, Penyusunan Skala Psikologis, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bakker, J.W.M. Sj, 1984, Filsafat Kebudayaan Sebuah Pengantar, BPK Gunung Mulia, Jakarta.
- Bambang Supomo dan Nur Indrianto, 1999, Metodologi Penelitian Bisnis, BPFE Yogyakarta.
- Brown, C.M dan English, G.N, 1999, "Dealing With Patient Deversity in Pharmacy Practice", Wyeth -Ayerst Laboratories, Drug Topic, September.
- Davidson, Jeef, 1996, "Choosing When It's Confusing", Vital Speeches of The Day, Vol.63. November.
- Davis, K; Newstrom, J.W, 1996, Perilaku Dalam Organisasi, Erlangga, Jakarta.
- Dodi Warchatin, 1990, "Menelusuri Strategi Berkompetisi Dalam Budaya Timur Dan barat Untuk Mencari Strategi Berkompetisi Indonesia", Media Ekonomi dan Bisnis Fak. Ekonomi UNDIP, September, Vol.2. No.2.
- Douglas, Susan. P, 1979, "A Cross National Exploration of Husband-Wife Involement in Selected Household Activities", Advances in Consumer Research, ed W. Wilks. Vol.6, Miami Beach.
- Elion, S, 1969, "What is A decision ?", Management Science, Vol.16. no.4. Desember.
- Fine, M.G. 1996, "Cultural Diversity in The workplace: The State of The Field", Journal of Business Communication, Vol.33. No. 4.
- Harris, P. R, dan Moran, R.T, 1979, Managing Cultural Differences, Gulf, Houston.
- Geertz, H, 1961, The Javanese Family. A Study of Kindship and Sicialization, The Free press of Glencoe.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, Organisasi Perilaku Struktur proses, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Herbert A Simon, 1957, Administrative Behavior, The Macmilan Company, New York.
- Holloman, R, 1989, "The Light And dark Sides of Managerial Decision Making", Journal of Industrial Management, July / August.
- Koentjoroningrat, 1994, Kebudayaan Jawa, Balai Pustaka, Jakarta.
- Koontz, Harold, Cyriil O'Donel dan Heinz Weichrich, 1994, Management, Singapore.
- Kramer, H.E dan Herbig P.A, 1994, "Cultural differences in Doing Business: Germany and south pacific", Journal Review of Business, winter.
- Mark H. Radford, Leon Mann, Yasuyuki Ohta and Yoshibumi Nakane, 1991, "Differences Between Australian and Japanese Students in Reported Use of Decision processes", International Journal of psychology, Vol.26. No.1
- Matsumoto, Michihiro, 1988, "The Unspoken Way Haragey: Silence in Japanese Buseness and Society", Kodansha International, Tokyo, Japan.
- Mulder, N. 1983, Kebatinan Dan Hidup sehari-Hari Orang Jawa, Gramedia, Jakarta.
- Radford, K.J, 1984, Analisa Keputusan Manajemen, Erlangga, Jakarta.
- Radtke, R.R, 2000, "The effects of Gender and Setting on Accountants Ethically Sensitive Decisions", Journal of Business Ethic, Vol.24.
- Renwick, P. A dan H. Tosi, 1978, "The Effects of Sex, marital status, and educational Background on Selected Decisions", Academy of Management Journal
- Robertson, C. J dan Hofman J.J, 2000, "How Different Are We? An Investigation of Confucian Values In The United States", Journal of Managerial Issues, Vol.XII. Number 1. Spring.

- Robins, S.P, 1996, Perilaku Organisasi, Prenhallindo, Jakarta
- Samsinar Sidin, 1994, "The Paterns of Role Structure in Family Decision Making in Malaysia", Journal of Asian Business, Vol.10, No.3.
- Schuler, R.S, Jackson, S.E, 1977, Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Scott, G.W, Mitchel, R.T, Organization Theory: A Structural and Behavioural Analysis, Ricard. Irwin, New York.
- Shein, 1981, Cultural Dimension in Management, Ceart Hofstede, IRIC, Netherland.
- Sherer, R.F, Brodzinski, J.D, Wiebe, F.A, 1990, "Entrepreneur Career Selection and Gender: A Socialization Approach", Journal of Small Business Management, April.
- Singer, M.S, Bruhns, C, 1991, "Relative Effect of Applicant Work Experience and Academic Qualification on selection Interview Decisions: A Study of Between - Sample Generalizability", Journal of Applied Psychology, Vol.76. No.4.
- Singgih Santoso, 2000, SPSS Mengolah Data Statistik secara Professional, Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, C.V. Alfabeta, Bandung.
- Suseno, F.M, 1999, Etika Jawa, Gramedia, Jakarta.
- Umar Kayam, 1997, "Peranan Budaya dalam meningkatkan SDM", Usahawan, Juli, No.07. TH.XX.
- William, W. L, 1992, "Cultural Aspects of Doing Business", East Asian Executive Reports, May.
- Young, K. 1993, "Multicultural Management and the New Generation of Indonesian Managers", Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, vol.II. No.4.